

第四次総合特別事業計画の概要

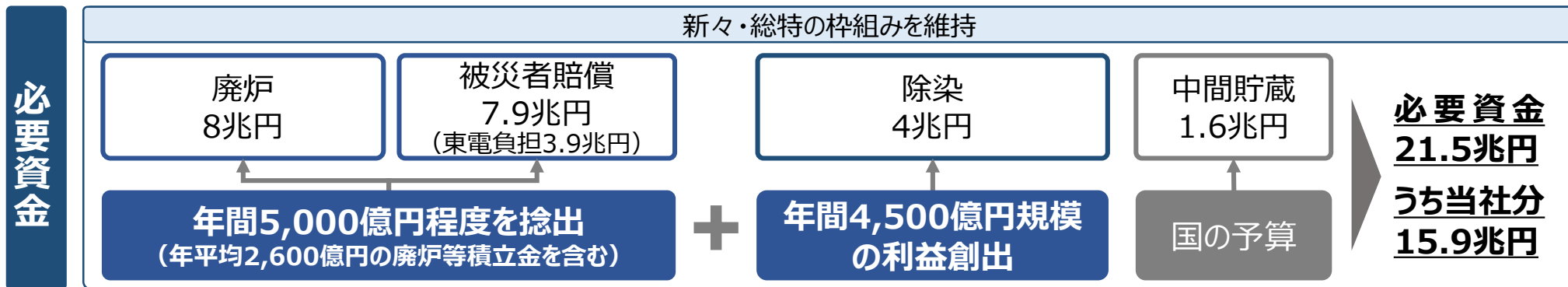
2021年7月21日（認定申請）

東京電力ホールディングス株式会社

※本冊子は、東京電力ホールディングス株式会社の責任において、
第四次総合特別事業計画を要約

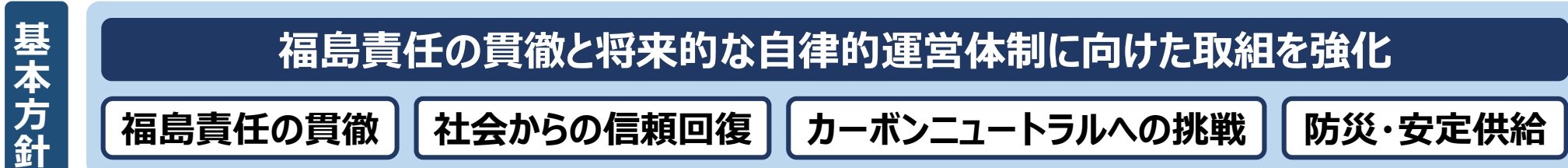
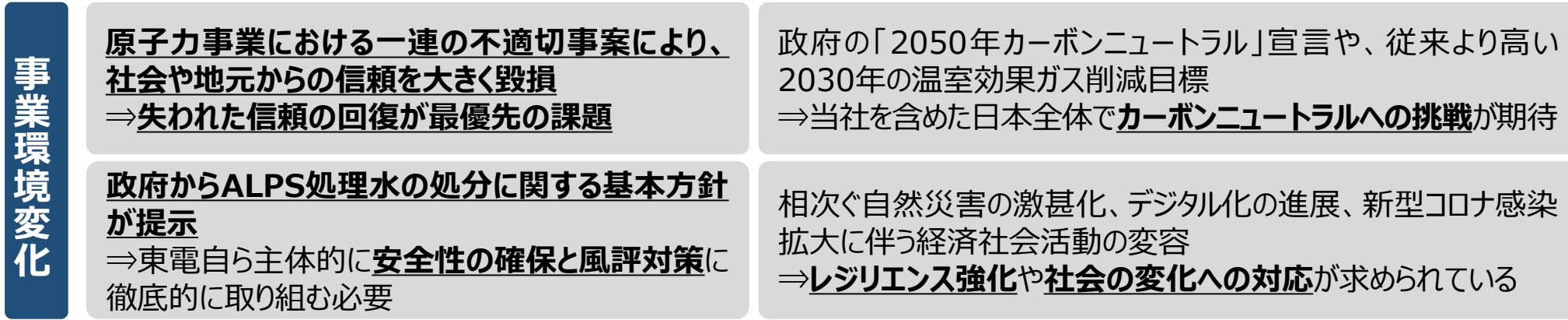
1. 第四次総合特別事業計画の基本方針

- 東電の最大の使命は福島への責任の貫徹。新たな事業環境に対応し必要資金を安定的に捻出すべく、グループ一丸となって非連続の経営改革を断行。



※必要資金規模は「東電改革提言」に基づき作成

※被災者賠償・除染・中間貯蔵に必要な13.5兆円のうち、約10兆円を支払済（現時点で見積もることができる要賠償額の見通しは約12.3兆円）



2. 社会からの信頼の回復

東電に対する 信頼の喪失

- 東電は、柏崎刈羽原子力発電所における一連の不適切な事案により、地域の皆さまや社会の皆さまに多大なご心配をおかけし、東電に対する信頼が大きく損なわれてしまった

抜本的な改革の 対策の方向性

- 「発電所の現場」はもちろん、「東電の組織・体質」に踏み込んで、抜本的な改革に取り組む
- 核セキュリティを始めとする現場力の強化に向けた「リソース投入」を躊躇なく進める
- 一連の不適切な事案に対する原因分析を踏まえつつ、
 - ① 本社・サイトの一体的な運営
 - ② プロジェクトを完遂するための体制・システムの導入
 - ③ 核物質防護の抜本強化のためリソースの拡充や質の向上
 - ④ 人事配置・ローテーションの見直しや外部専門家の活用
 - ⑤ 現場の活力向上・職場環境改善
- これらを支えるガバナンスの確立等の改革案について、具体的な検討を進める。
- 安全文化・核セキュリティの向上に関しては「核物質防護に関わる独立検証委員会」から、改革全般については、「原子力改革監視委員会」から専門的な指導を受ける等により外部からの視点・提言を積極的に取り込んでいく

社会からの 信頼の回復

- これ以上信頼を損ねる事態が発生すれば東電の原子力事業、ひいては東電の存続に関わるとの危機感を持って、新体制の下、抜本的な改革を断行するとともに、生まれ変わった姿を行動と実績で示していく
- 信頼回復の取組を四次総特の最優先事項に位置付け、安全性や業務品質の向上、地元地域や社会の皆さまからのご理解を大前提に、再稼働を目指す
- グループにおける取組の一つひとつが東電全体の信頼に直結することを改めて肝に銘じながら各種の事業に取り組んでいく

3. ALPS処理水・復興と廃炉の両立の取組

ALPS処理水

- 政府が決定したALPS処理水の処分に関する基本方針を受け、東電は実施主体として、国の基本方針を遵守するとともに、自ら主体的に安全性の確保と風評対策の徹底に取り組む
- ALPS処理水の処分については、
 - ① 公衆や周辺環境・農林水産品の安全確保
 - ② モニタリングの拡充・強化
 - ③ タンクからの漏えい防止
 - ④ 双方向のコミュニケーションを通じ、国内外の懸念を払拭し、地域の皆さまにご理解・ご安心いただけるような丁寧で分かりやすい情報発信、風評影響の最大限抑制
 - ⑤ その上でも風評被害が発生した場合は迅速かつ適切に賠償
- IAEA等の専門家による指導・助言の反映や関係者の方々からのご意見に対する傾聴に取り組むとともに、体制を強化し、2年程度後を目途に海洋放出を開始できるよう準備を進める

復興と廃炉の両立

- 廃炉作業についてご理解・ご安心いただけるよう、東電は、地域の皆さまの不安・疑問に耳を傾け、正確な情報を分かりやすく速やかにお届けする双方向のコミュニケーションを実施
- また、長期にわたる廃炉を貫徹し、福島の復興に貢献するためには、地域から信頼され、地元企業を中心とした企業の皆さまに、廃炉事業に継続的に協力・参画いただくことが不可欠
- 地元企業の廃炉事業への参画拡大等に貢献していくため、社長直轄の組織を設置
本年5月に公表した廃炉産業集積シナリオに基づき、福島の地に中長期的な廃炉産業の集積を目指し、安全かつ着実な廃炉と地元企業の廃炉事業への参画拡大を両立

4-1. カーボンニュートラルの目標とビジネスの取組①

目標

- 販売電力由来のCO2排出量を2013年度比で2030年度に50%削減
- 2050年におけるエネルギー供給由来のCO2排出実質ゼロ
- ゼロエミッション電源の開発とエネルギー需要の電化促進

投資

- 2030年度までに、最大で3兆円規模のカーボンニュートラル関連の投資を実施

再エネ

- 2030年度までに洋上風力を中心に国内外で600～700万kW程度の新規再エネ電源を開発し、再エネの主力電源化と年間1,000億円規模の純利益を目指す
- 2023年度から本格化する投資に備え、アライアンスの活用など資金的・技術的な基盤の強化を図る

燃料 火力

- 2030年までにJERA保有の非効率な石炭火力発電所を全台廃止
- 高効率な石炭火力発電所におけるアンモニア混焼実証を進め、2030年までに本格運用を開始し、2040年代にはアンモニア専焼プラントリプレイスにチャレンジ
- 水素混焼ガスタービンの導入にチャレンジし2030年代に本格運用を開始、2050年に向けて混焼率を拡大しゼロエミッション火力の実現を目指す

4-2. カーボンニュートラルの目標とビジネスの取組②

ビジネスの取組

送配電

- 再エネの早期・大量導入を実現するため、系統増強を要しないノンファーム型接続を2021年から段階的にローカル系統に展開、系統ごとに経済性や環境性を優先し混雑管理を行う手法の具体化を進める
- 2022年度の配電ライセンス制度の施行後速やかに、分散型リソース・需要を面的に管理する配電事業に取り組み、他業種を含めた事業者との協業・連携により配電網の分散化を進める

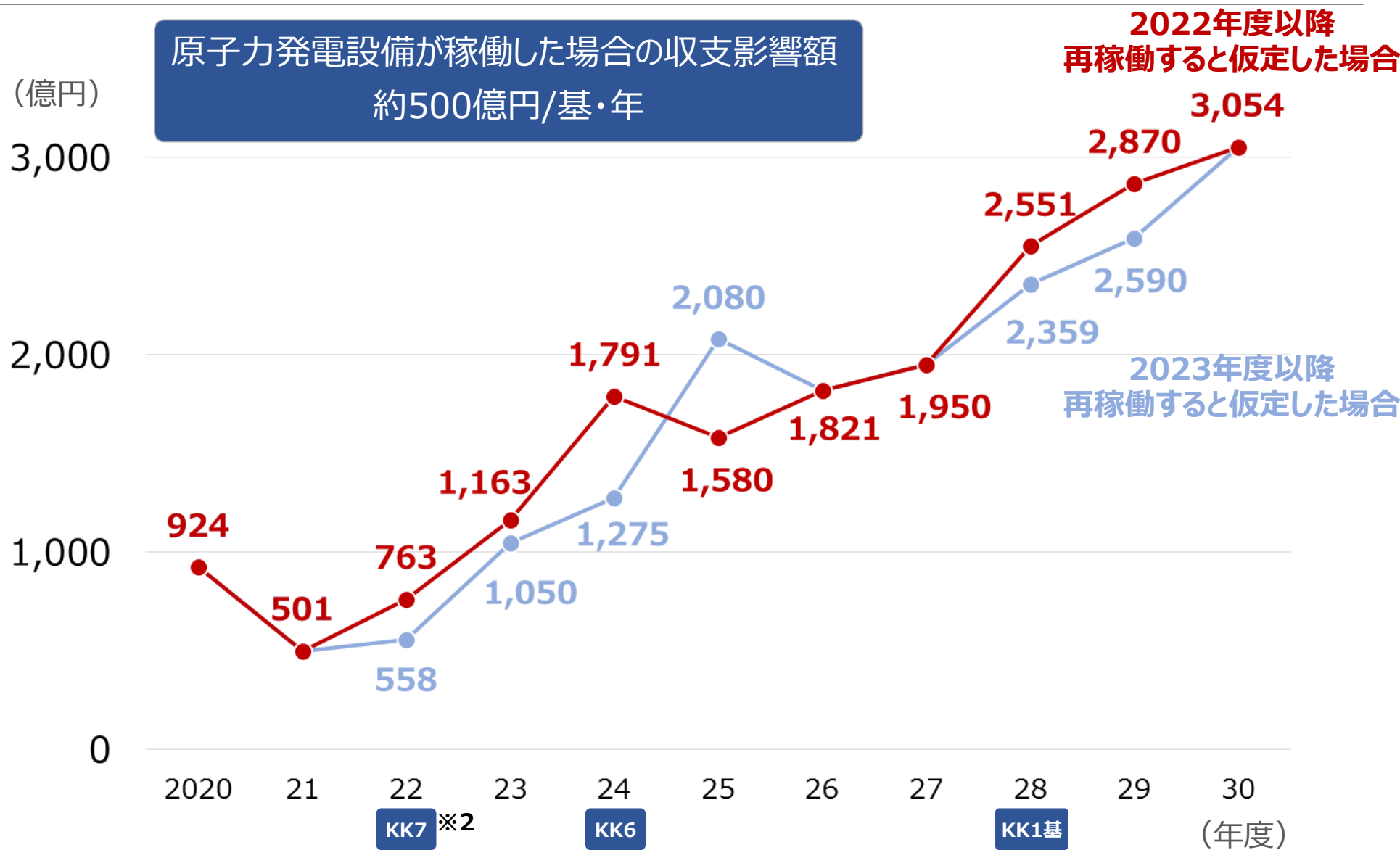
電化推進

- e-Mobility Powerの充電ネットワーク形成について、2023年度以降に黒字化、2025年度に現状の約2倍（13,000口）まで拡充し、2030年度に会員顧客を現状の約10倍（100万会員）に増大させることを目指す
- 100%再生可能エネルギーを供給する販売メニューの拡充により、2050年度までにCO2ゼロメニュー販売率100%を目指す（2030年度までに法人分野におけるCO2ゼロメニュー販売量50億kWh以上）
- 家庭分野における電化メニューの契約拡大を目指す（2021年度から2030年度までに需要開拓電力量97億kWh以上、電化メニュー契約件数82万件以上増加）
- 蓄電池導入から保守管理までを一括実施する蓄電池エネルギーサービスの2021年度内の事業化を目指す

コーポレート

- グループ横断の「カーボンニュートラルチャレンジ・タスクフォース」を組成し、カーボンニュートラルに向けた取組を加速

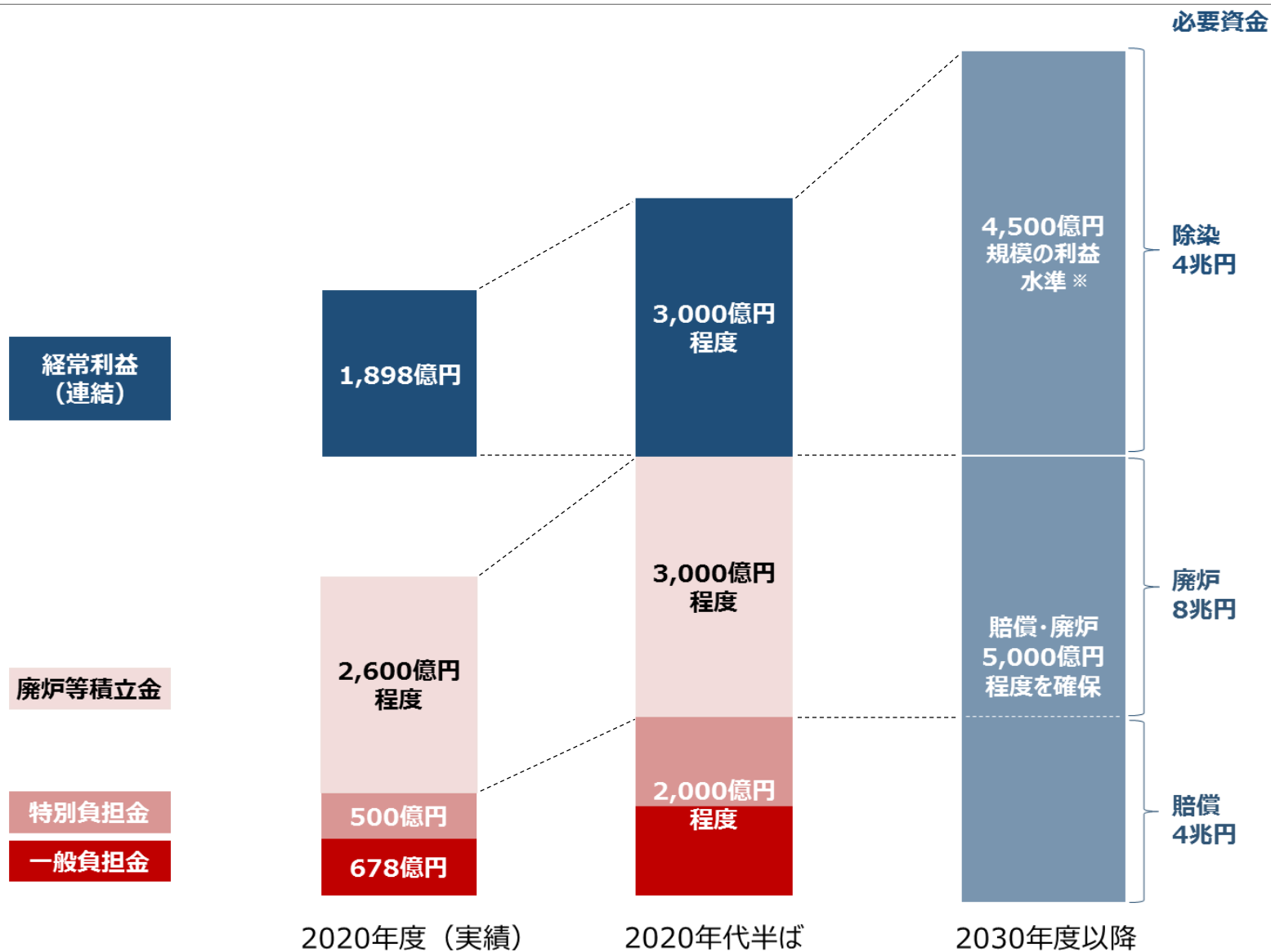
収支の見通し（経常利益※1）



※1 東電HD、東電FP、東電PG、東電EP及び東電RPを合算（5社連結）して算定

※2 2022年度以降再稼働すると仮定した場合

収支の見通し（長期の連結利益目標）



※ 4,500億円規模の利益水準目標は連結当期純利益

(以下、参考)

新々・総特の進捗状況

福島事業

賠償

- これまで被害者の方々に約7兆円の賠償金をお支払い

福島第一原子力発電所の廃炉 福島第二原子力発電所の廃炉

- 汚染水発生量150m³/日程度までの抑制、2020年12月に建屋内滞留水の処理完了、2021年2月に3号機の使用済燃料プールの燃料取り出し作業が完了など、新々・総特期間中、サイトの放射線リスクを改善するための優先的な取組は着実に進展
- 2020年3月には、中長期ロードマップ等を具体化する計画として「廃炉中長期実行プラン2020」を策定。また、2021年3月には、2020年度の廃炉作業の進捗を踏まえ、これを「廃炉中長期実行プラン2021」として改訂

- 人的リソースの確保や発電所の安全な廃炉、経営全般に及ぼす影響等の観点から多岐にわたる課題について検討を進め、福島第二原子力発電所の廃炉を決断

経済事業

賠償・廃炉の資金確保

- 新々・総特策定以降の4年間（2017年度から2020年度）においては、賠償・廃炉のために年約4,000億円から5,000億円程度の資金を捻出
- 2017年度から2020年度の4年間、送配電事業における合理化等により、総額1.3兆円程度の廃炉等積立金を捻出し、2021年度末の廃炉等積立金の残高は約6,000億円に至る見通し

利益実現に向けた取組 除染費用相当の

- JERAの完全統合を実現
- 原子力事業における共同事業化に関する基本合意
- 再生可能エネルギー事業における分社化や海外事業者との協働
- 電動車両向け充電サービス会社の設立
- 電力データ活用を検討する有限責任事業組合の設立
- 送配電事業における他の一般送配電事業者との統合的計画・運用や共同調達の進展

福島事業（総論）

事業環境

- 本年2月の福島県沖地震における地震計の故障、原子炉格納容器の水位低下の情報発信をめぐる対応など、**地元の信頼を損なうような事案が発生**
- ALPS処理水の海洋放出に向けて、政府の基本方針に基づき、**処理水処分の実施主体としての適切な対応や、風評影響の抑制の徹底などが求められている**

- 燃料デブリ、処理水などの重要な工程の実施には**信頼回復が極めて重要。地元や社会の懸念等を的確に把握し、対話を重ねつつ、東電一体となって解決に向けて取り組む必要**
- **ALPS処理水処分については、自ら主体的に安全性の確保と風評対策に徹底的に取り組む。ALPS処理水対策業務に特化した組織を発電所内に設置し、公衆や周辺環境・農林水産品の安全確保、モニタリングの拡充・強化、タンクからの漏えい防止、IAEA等のレビューによる指導・助言の適切な反映を行う。また、関係者の方々のご意見の傾聴に取り組み、丁寧で分かりやすい情報発信を行う体制を構築する。その上でも風評被害が発生した場合は迅速かつ適切に賠償を行う**

概要

賠償

- 最後の一人まで賠償貫徹
- 迅速かつきめ細やかな賠償の徹底
- 和解仲介案の尊重

廃炉

- 廃炉中長期実行プランに基づく廃炉作業の実施
- 廃炉の「オーナーズ・エンジニアリング事業者」への変革
- ALPS処理水処分に向けた計画の推進

復興と廃炉の両立

- 双方向のコミュニケーション
- 地元企業の参画拡大
- 「復興と廃炉の両立」へ向けた体制整備

復興

- 事業・生業や生活の再建・自立に向けた取組
- 産業基盤整備に向けた協力
- 避難指示解除後の帰還に向けた取組
- 帰還困難区域の復興に向けた取組

賠償・廃炉

- **「3つの誓い」を改めて徹底し、個々の被害者の方により丁寧に対応しながら、迅速かつ適切な賠償を実施**
- **今後は、不確実性・技術的難易度の極めて高いデブリ取り出しという未踏の挑戦が本格化。廃炉を安全・着実に実施するため、「オーナーズ・エンジニアリング事業者」へと変革**
- **ALPS処理水については政府の基本方針を重く受け止め、主体性をもって今後の対応を進めていく**

賠償

- **最後の一人まで賠償貫徹**
 - 被害者の方々に寄り添い、賠償を貫徹
 - 時効を理由に一律にお断りはせず時効完成後であっても真摯に対応
- **迅速かつきめ細やかな賠償の徹底**
 - 農林水産業・商工業の営業損害、風評被害に対する賠償の着実な実施
 - 公共賠償の手続き迅速化等の継続
 - 個別のご事情をより丁寧に伺い対応
 - 処理水の処分について、安全性確保、風評対策、風評被害賠償に前面に立って取り組み、風評被害の申し出をいただいた場合は徹底的に寄り添い、迅速かつ適切に対応する
- **和解仲介案の尊重**
 - 引き続き、原子力損害賠償紛争解決センターから提示された和解仲介案を尊重

廃炉

- **廃炉中長期実行プランに基づく、安全・着実かつ計画的・合理的な廃炉作業の実施**
 - 本プランに基づき、廃炉作業全体の最適化の観点から個別作業の工程の具体化
 - ALPS処理水の処分は2年程度後を目途に海洋放出を開始
 - 必要な放出設備の設計、運用の具体化については関係者のご意見を丁寧に伺い、処分の開始前後ではIAEA等のレビューを適切に反映
- **廃炉の「オーナーズ・エンジニアリング事業者」への変革**
 - 燃料デブリ取り出しという未踏の挑戦が本格化していくところ、オーナーとして自らが設計の妥当性の十分な事前検証等のエンジニアリングを実施
- **廃炉等積立金制度に基づく廃炉の貫徹**

復興と廃炉の両立・復興

- 長期に亘る廃炉（福島第一・福島第二）貫徹にあたり「復興と廃炉の両立」を目指す
- 国との協同作業として被災地の復興に最大限貢献するとともに、国・自治体の取組に最大限協力

復興と廃炉の両立

● コミュニケーション

- 廃炉・汚染水対策最高責任者直下に情報発信の体制を構築
- 地域の皆さまの信頼と協力を得るために、多様なツールの活用と双方向の対話によるわかりやすい情報発信を行う
- ALPS処理水海洋放出の取組を進めるにあたり、風評影響及び風評被害の発生を最大限抑制するべく、双方向のコミュニケーションの取組を一層徹底

● 地元企業の参画拡大

- 地元企業に廃炉事業に参画いただくことが、復興への貢献と位置づけ、廃炉事業の中長期的な調達に関する説明会や地元企業を対象としたマッチングイベントなどを開催

● 「復興と廃炉の両立」へ向けた体制整備

- 廃炉事業に関する地元企業の参画拡大、雇用創出等に貢献していくための社長直轄の組織を設置し、5/27に廃炉産業中長期シナリオ等を公表
- 地域との共生に取り組む専門部署を設置し、地元企業が参画しやすい環境整備を図る

復興

● 事業・生業や生活の再建・自立に向けた取組

- 福島相双復興官民合同チームへ人的・資金的協力等

● 産業基盤整備に向けた協力

- 福島イノベーション・コースト構想への参画 等

● 避難指示解除後の帰還に向けた取組

- 生活環境整備のための清掃、線量測定、防犯パトロール等の実施 等

● 帰還困難区域の復興に向けた取組

- 「特定復興再生拠点区域」への人的・技術的協力

経済事業（総論）

事業環境

- 原子力事業における一連の事案により、最も大切な社会の皆さまからの信頼を大きく損なっている
- 自由化以降の競争激化による小売事業の苦戦や新型コロナウイルス感染拡大による影響
- 自然災害の激甚化・広域化や電力需給ひっ迫など、電力供給の安定供給に課題
- 世界的なカーボンニュートラルの潮流や日本国内でのカーボンニュートラルの機運の高まり

- 社会の皆さまからの信頼回復を最優先事項に位置づけ、一連の事案への対応において、組織的な課題抽出、原因分析を行い、抜本的対策を講じ、一つひとつ実績を積み重ねる
- その上で、引き続き「低廉な安定的な電気の供給」の実現に向け、「カーボンニュートラル」「防災」を軸とした新たな価値提供のビジネスモデルへ転換し、「顧客価値創造企業」に生まれ変わる

概要

カーボンニュートラルへの挑戦

- 「2030年度に販売電力由来のCO₂排出量を50%削減」、「2050年にエネルギー供給由来のCO₂排出実質ゼロ」の目標を掲げる
- ゼロエミッション電源の開発とエネルギー需要の電化促進の両輪でビジネスの取組を展開

防災・安定供給

- 激甚化・広域化する自然災害や、カーボンニュートラルに向けた電源ポートフォリオの変遷の中でも安定供給を確保できるよう、レジリエンス強化や新たなサービスに取り組む

地域経営・DXの推進

- 地域経営という観点からの事業活動によりお客さまへの提供価値を最大化
- デジタル技術等を取り入れ、お客さまニーズに応えるため最適化
- まちづくりや生活・住宅分野へ事業範囲を拡大

事業ポートフォリオ再構築

- 企業価値向上に向けた再編・統合の推進
- 不採算事業の撤退・縮小などビジネスモデルを再構築
- 新たな事業領域と既に進行中の事業領域を組み合わせて事業範囲・収益機会を拡大（モビリティと生活・住宅分野等）

小売事業

- 不適切な営業行為により失った信頼を回復するとともに、お客さまがエネルギーに対して期待する、「安心」「カーボンニュートラル」「省エネ」「省力化」を提供価値の中心に据えることで2022年度までに利益減少に歯止めをかける
- 電気事業における連結収益として2.6兆円以上、2023年度以降、ガス販売や価値提供サービス等の附帯事業収益3,000億円以上、経常利益100億円以上を確保

法人分野

- 防災にも資するユーティリティ設備全体のエネルギーサービスを通じて、災害・非常時の事業継続に貢献
 - 環境価値付加メニュー・運輸および産業プロセス等の電化促進により「カーボンニュートラル」に貢献
- ⇒ CO₂ゼロメニューを2030年度までに販売量50億kWh以上、2050年度までに販売率100%を目指す

組織能力

- 不適切な営業行為からの信頼回復に向け、EP社長直轄の組織の下、外部弁護士の活用、音声解析技術による不適切営業の検知など再発防止策を実行
- お客さまの期待を超える商品・サービス開発・販売のための能力を強化

家庭分野

- 「かけつけサービス」等により電気・ガス・水回りの不具合や設備の故障に廉価で対応し、アフターフォローの対話をしていくことで、暮らしの「安心」に貢献
 - 防災にも資する太陽光・蓄電池と宅内の電化を併せて提案
- ⇒ 2021年度から2030年度までに需要開拓電力量97億kWh以上、電化メニュー契約件数82万件以上の増加を目指す

料金設計・調達

- 電化設備のサブスク型サービス等、お客さまの事業や生活の利便性向上に資するメニューを開発
 - 2024年度には市場価格同等での電源調達を実現し、競争力のある電源ポートフォリオを構築
- ⇒ 電力調達・需要の調整機能を提供するリーディングカンパニーを目指す

中長期

- 小売事業の構造を転換し、お客さまにとって有益かつ正確・適切な情報に基づく提案を通じて収益を獲得
- 2030年度に、非化石由来の電源調達比率44%以上を達成し、販売電力由来のCO₂排出量を2013年度比で50%削減

送配電事業

- 非連続の経営効率化等を通じてグローバルトップレベルの事業運営基盤を確立し、年平均約1,200億円程度を捻出し、この資金を優先的かつ確実に廃炉に充当
- カーボンニュートラル・デジタル化・分散化・強靱化（防災、レジリエンス強化）等の期待に応え、送配電ネットワークの新たな価値創造、事業領域拡大により、世の中の変化に的確に対応し、変化を牽引して持続的に成長

送配電事業基盤の強化

- デジタル技術の積極的活用や他電力・他事業者等との連携・協働の強化等を進め、社会基盤としての送配電ネットワークを強靱化
- 将来の送配電ネットワークの絵姿を早急に明確化し、その実現に向けて、高経年化しつつある既存設備の計画的・効率的な更新・革新を推進
- ノンファーム型接続のローカル系統への段階的な適用拡大等により、既存設備の利用効率を向上

送配電ネットワークの新たな価値創造

- 「カーボンニュートラル」「電化」「地域のレジリエンス強化」等の経営課題の解決にあたり、様々なパートナーとの協業・連携により新たな価値創造に挑戦

事業領域の拡大

- 「ヒューマン」「アセット」「データ」という面的に広がる経営資源を活用してプラットフォームを構築
 - 配電事業等を通じて、地域の課題を解決しながら新しい価値の創造に取り組む
- ⇒ 2023年度を目途に託送外売上高900億円、営業利益155億円を達成

中長期

- グローバルトップレベルのポジションを確立し、域外や海外の送電・配電に関わる事業への出資等により、更なる成長を追求

原子力事業

- **カーボンニュートラルの実現に向けてゼロエミッション電源は不可欠**。原子力発電は運転時に温室効果ガスを排出しない**ゼロエミッション電源の一つ**。立地地点の分散により電力供給の強靱化につながり、特に、**柏崎刈羽原子力発電所は首都圏災害時には電力の安定供給を支える電源としての期待**も高い
- **原子力事業の存続に向けて、一連の事案の根本的原因の究明と抜本的な改革の断行により、生まれ変わった東電の姿を行動と実績で示していく**。地元地域や社会の皆さまからの東電への信頼回復を大前提として**柏崎刈羽原子力発電所の再稼働を目指していく**
- また、**福島第二原子力発電所の安全で着実な廃止措置、東通原子力発電所の建設再開、原子燃料サイクルにも取り組む**

原子力事業の信頼回復に向けた取組

- 柏崎刈羽原子力発電所の一連の不適切な事案に対して、**根本的原因の究明と抜本的な改革に全力をあげる**
- 一連の事案に対する原因分析を踏まえつつ、下記を支える**ガバナンスの確立等の検討を進める**
- ① **本社・サイトの一体的な運営** ② **プロジェクトを完遂するための体制・システムの導入**
- ③ **核物質防護の抜本強化のためリソースの拡充・質の向上** ④ **人事配置・ローテーションの見直しや外部専門家の活用**
- ⑤ **現場の活力向上・職場環境改善**

柏崎刈羽原子力発電所

- **低廉で安定的な電力の供給、カーボンニュートラル、レジリエンス強化の観点からも重要な電源**
- 設備面の規制基準適合に加え、重要なリスク情報への対応を含む「7項目の回答」等の約束の遵守にあたり、「**原子力事業者としての基本姿勢**」を定め、**将来にわたり確実に履行**
- 地域から信頼・ご理解頂けるよう、**新潟本社行動計画に基づき、防災協定による協力など地域共生・共創の取組を推進**

東通原子力発電所

- 長期的に**国民生活を支える電源として重要な開発地点**
- 信頼回復に全力で取り組み、その上で**建設工事再開を目指す**
- 地域とともに**持続可能な地域づくりを実現**

共同事業化

- 電力とメーカーの垣根を越えて事業体制を構築し、**世界最高水準の安全で効率的な運転の達成を目指す**
- 共同事業化に当たり、**立地地点の状況や特性、原子力事業をとりまく事業環境の改善状況等を踏まえて、潜在的なパートナーとの検討・協議を実施**

原子燃料サイクル

- 原子燃料サイクルを推進し、使用済燃料の中間貯蔵や再処理への道筋の具体化に取り組む

福島第二原子力発電所

- 廃止措置計画に基づき、安全確保を最優先に全号機の廃止措置を着実に進める

燃料・火力事業等

- **JERAの統合シナジー（2023年度に年間1,000億円以上）を早期に発現し、2025年度に連結純利益2,000億円を目指す**
- JERAは「JERAゼロエミッション2050」を掲げ、2050年時点で国内外の事業から排出されるCO2の実質ゼロに挑戦

FPによる取組

- 株主としてのコミュニケーションやJERAの事業ポートフォリオの価値・競争力の分析を通じて、JERAの事業計画策定関与とモニタリングに関する**支援・監督の質を強化**

JERAによる当面の取組

- **国内外において、コスト競争力の強化および新たな収益源の創出を推進**
- 2030年までに非効率な石炭火力発電所を全台停廃止するとともに、アンモニア混焼の本格運用を開始し、ゼロエミッション火力の実現に向けて取り組む
- 海外IPP・再生可能エネルギー事業の開発拡大

JERAによる中長期の取組

- アンモニア混焼について、2030年代には混焼率を20%にし、全保有石炭火力発電所へ展開。2040年代にはアンモニア専焼へのリプレースにチャレンジ
- 水素混焼について、2030年代に本格運用を開始し、2050年に向けて混焼率の拡大にチャレンジ
- アンモニア等のグリーン燃料のサプライチェーン全体の構築に参画、事業領域を拡大

再生可能エネルギー事業

- 再エネ事業を分社化した「東電RP」が、責任と権限の明確化の下で、早期かつ確実に開発を推進
- **2023年度に約300億円、2030年度までに年間1,000億円規模の純利益**を目指す

主な取組

国内水力事業の基盤強化

- リパワリング・カイゼン・デジタル技術の活用等による運用ロスの低減などにより**国内水力発電所の発電電力量を増加**

海外水力事業の本格展開

- 国内水力事業で培ってきた設計・建設・運営の技術力を活かしつつ、**現地の優良事業者等と連携するなど、効率的に事業を推進、開発実績を早期に積み重ねる**

洋上風力事業の立ち上げ

- **欧州事業者との銚子ウインドファームの共同開発等を通じて、早期にノウハウ・コスト競争力を獲得し、国内外で洋上風力の開発を推進**
- **着床式だけでなく浮体式のノウハウ・技術も獲得し、中長期を見据えた洋上風力の事業基盤を構築**

DX・組織・資金調達などの基盤強化

- 高度な気象予測技術を活用したダム運用高度化（防災・減災とエネルギー効率向上の両立）など、デジタル技術の活用による業務運営の革新
- 人財確保・育成に加え、グリーンボンド発行やアライアンス活用等を検討し資金面・技術面の事業基盤を強化

中長期

- 再エネ事業拡大に向け、**地熱などエネルギー源多様化**を検討

新規事業領域

- 長期的な利益拡大・企業価値向上に向けて、**新たな価値を提供できる分野に事業領域を拡大**
- 市場伸長性や競争優位性を踏まえて、「再生可能エネルギー事業領域」に加え、「**モビリティ等電化事業領域**」、「**データ・通信事業領域**」、「**海外事業領域**」に重点的に取り組む

モビリティ等電化事業

- 充電ステーションの好立地点の確保と業務車両の電動化により、ゼロエミッションビークルを拡大
 - 2021年度にEV用蓄電池等を活用した蓄電池ビジネスを事業化し、蓄電池市場を拡大
 - **さらには、電化社会の実現に向け、まちづくり、生活・住宅分野への事業範囲を拡大**
- ⇒**モビリティや蓄電池などの電化事業を基点に、事業範囲を拡げ、収益機会を拡大・強化**

データ・通信事業

- データセンター事業については複数地点で具体的な検討開始
 - 通信基地局等シェアリング事業については、携帯キャリア、関係省庁、パートナー企業と協議を進めている
 - グリッドデータバンク・ラボ等を活用しながら、平時・非常時にお客さまに有益なサービスを開発
- ⇒**2026年度にデータセンター事業で約70億円、通信基地局シェアリング事業で約40億円の収益を目指す**

海外事業

- ベトナム、ハワイ、イギリスでの事業参画を通じて得られた経験を活かしつつ、更に規模の大きい案件について、リスクを見極めつつ、基幹事業会社を中心に取り組む
- ⇒**海外送配電事業について、2020年代初頭までに具体的な案件への投資を実現**

主な取組

その他の事業開発・投資領域

- 事業ポートフォリオ再構築への足掛かりとして外部人財と社内人財と混成の投資専任チームを立ち上げ、投資実践を通じた短期的利益創出、投資活動に関するグループ全体の組織能力を向上

事業基盤

事業環境

- 社会の信頼とお客さまの満足を得られる誠実な行動が求められている
- グループ全体として収益力と企業価値向上を実現するためには、「お客さまへの価値提供」を起点とした企業活動への転換、「お客さまのために変革を恐れず挑戦する」マインドへの変化・定着が必要

総論

- 社会からの信頼が全ての事業活動の原点であることを社員全員が常に意識して行動
- 新経営理念「安心して快適な暮らしのため エネルギーの未来を切り拓く」の浸透により、新たな企業文化を確立
- 経営理念の浸透に加え、組織・機能の整備、DXの推進、ファイナンス等の事業基盤を強化し収益力と企業価値向上を実現

各論

人財

- 「既存事業の選択・強化」と「新規事業の拡大」を通じた、事業推進人財の育成と社内外からの配置
- アフターコロナ時代における仕事と働き方の変革に向け「TWI*」を推進
※TEPCO Work Innovation
- 信頼される企業人の集団とするため、倫理教育・ミドルマネジメント層による職場づくりの強化

システムの強化・DXの推進

- 既存の業務プロセスを刷新
- 多様化するお客さまニーズを把握し、信頼度、満足度の高いサービスを提供
- 激甚化する災害に対応したサービス継続能力向上

資金確保

- 資金効率向上に向け、事業性等を考慮した事業・資産等の入替、資本市場を通じた外部資金調達
- プロジェクトファイナンス、サステナブルファイナンスの活用

金融機関及び株主への協力要請と国の関与のあり方

- 金融機関及び株主に対しては、引き続き、以下の協力を要請
- 機構は概ね3年後を目途に国の関与のあり方について検討

金融機関への協力要請

- 借換え等による与信維持
 - 追加与信の実行及び短期の融資枠の設定
 - 東電HD及び各基幹事業会社への与信※
 - グループ全体の事業ポートフォリオを再構築するための取組への了承※
 - 戦略的な経営合理化や各基幹事業会社の成長戦略に要する資金需要に対する新規与信※ 等
- ※債務履行に支障が生じない前提

株主への協力要請

- 無配の継続
（今後の配当については、収益・債務の状況、賠償・廃炉に係る東電の支払いの実績及び見通し等を踏まえながら、公的資本の回収手法と併せて検討）
- 機構保有株式の普通株式への転換及び売却に伴う市場流通普通株式の一層の希釈化の容認

国の関与のあり方

- 機構は東電の経営改革の進捗を引き続きモニタリングし、概ね3年後を目途に国の関与のあり方について検討